



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO PEDAGOGIA DO CAMPO**

**GESTÃO DE ESCOLAS DO CAMPO: UM OLHAR SOBRE A ESCOLA**  
**MARINO ELEOTÉRIO DO NASCIMENTO, NO MUNICÍPIO DE**  
**CONDE -PB**

**REJAILZA DE OLIVEIRA SANTOS**  
**THAYNARA DOS SANTOS LIMA**

**JOÃO PESSOA**

**2016**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**

REJAILZA DE OLIVEIRA SANTOS  
THAYNARA DOS SANTOS LIMA

**GESTÃO DE ESCOLAS DO CAMPO: UM OLHAR SOBRE A ESCOLA  
MARINO ELEOTÉRIO DO NASCIMENTO, NO MUNICÍPIO DE  
CONDE -PB**

TCC apresentado pelas estudantes **Rejailza de  
Oliveira Santos e Thaynara dos Santos Lima**,  
sob orientação da Prof.<sup>a</sup>Dr.<sup>a</sup>**Francisca Alexandre  
de Lima**, como requisito para a Conclusão do  
Curso de Licenciatura em Pedagogia do Campo.

JOÃO PESSOA

2016

**GESTÃO DE ESCOLAS DO CAMPO: UM OLHAR SOBRE A ESCOLA  
MARINO ELEOTÉRIO DO NASCIMENTO, NO MUNICÍPIO DE  
CONDE -PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito final para obtenção do Título de Licenciada  
em Pedagogia do Campo da Universidade Federal da  
Paraíba. **Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Francisca Alexandre  
de Lima

Data : \_\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>a</sup>. Francisca Alexandre de Lima– **CE/UFPB**(Orientadora)

---

Professor Dr. Fábio do Nascimento Fonseca (Prof. TCC)

---

Professor Dr. Wilson Honorato Aragão (Examinador)

JOAO PESSOA/PB

2016

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de dedicar mais uma vitória em minha vida a Deus. Longe de ser merecedora de suas bênçãos, Ele sempre me dá mais do que eu preciso. Foram longos cinco anos, inúmeros obstáculos, mas, para a Honra e Glória do Senhor, todos foram superados.

Ao meu esposo, Moises Aguinaldo, com quem compartilho minhas alegrias e tristezas, vitórias e derrotas, minhas angustias, expectativas e sonhos. Os meus mais sinceros agradecimentos. Você foi fundamental nesta vitória, pois não permitiu que em meio a tantas dificuldades eu desistisse. Sempre me apoiando e fazendo com que eu enxergue o melhor em mim. Te amo.

À minha querida orientadora, Francisca Alexandre, com seu carisma, autoestima e luz serão eternamente grata.

As amigas queridas Francisca e Haydee, companheiras de Trabalho.

As/aos minhas/meus queridas/os professoras/es. Vocês fizeram parte do meu amadurecimento enquanto pessoa, enquanto estudante e enquanto profissional. Pessoas de bom caráter, bom coração, profissionais competentes, de garra, comprometidas e muito queridas. Quero levá-las como exemplo durante toda a minha carreira profissional.

E por último, mas não menos importante, eu agradeço à banca pela disposição de contribuir para a conclusão deste trabalho, trazendo recomendações e sugestões com intuito de enriquecê-lo. Sei que foram muitos os obstáculos para a conclusão do mesmo, e por isso, esse agradecimento tem um toque a mais, pois, sem a disposição de vocês –esse trabalho não seria possível. (Rejailza de Oliveira)

## AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia. O que seria de mim sem a fé que tenho a Ti, Senhor!

À minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação deram-me, em alguns momentos, a esperança para seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinha nessa caminhada.

Agradeço também ao meu esposo, Francisco de Assis, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, apoiando-me nos momentos de dificuldades. Quero agradecer também a minha filha, Maria Júlia, que embora não tivesse conhecimento disto, iluminou de maneira especial os meus pensamentos me levando a buscar mais conhecimentos.

À professora Francisca Alexandre pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena (Thaynara Lima).

*Mas os que esperam no senhor renovarão as suas  
forças, subirão com asas como águias, correrão e não  
se cansarão, caminharão e não se fatigarão. (Isaías  
40:31)*

*“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.” (Paulo freire)*

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>7</b>
2.1 A gestão democrática e a educação .....	7
<b>3.GESTÃO ESCOLAR DO CAMPO .....</b>	<b>12</b>
<b>4.METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
4.1 A gestão escolar na educação do campo: uma realidade da escola.....	16
4.2 Desenvolvendo a metodologia na escola.....	16
<b>5.RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>19</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>



## **RESUMO**

Este trabalho analisa como vem sendo desenvolvida a gestão da Escola Municipal de Ensino Fundamental Marino Eleotério, no município de Conde-PB. Para isso trabalhamos com uma metodologia de caráter descritivo, que utilizou como instrumento de pesquisa o questionário, a fim de traçar um perfil sócio cultural os sujeitos da pesquisa e a entrevista, a partir de um tópico guia, realizada com a gestora da escola, funcionários, professores e alunos. O objetivo foi, a partir de suas falas, compreender o tipo de gestão vivenciada na escola. Os resultados apontam uma gestão dentro de uma perspectiva democrática e enfatizam a importância da boa relação entre os sujeitos da comunidade escolar. No entanto, entendemos que há necessidade de se aprofundar a compreensão de papéis destes sujeitos, ampliar os espaços de discussão e unir esforços na luta por uma efetiva participação dos mesmos nos processos de tomada de decisão.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão democrática, gestão escolar, educação do campo.

## **ABSTRACT**

This work analyzes As COMES Being developed the Management of Municipal Elementary School Marino Eleotério, no municipality of Conde - PB. For IT work with a methodology of descriptive character, que used as research instrument the Questionnaire, an End to draw um profile Member Subjected OS Cultural Research and the interview, the hum From Topic Guide, carried out with the school management, staff, teachers and Students. The objective was, from their statements, understand the type of management experienced in school. The results point A Management Within A Democratic perspective and emphasize the importance of good relationship between the subjects of the school community. However, we understand what is necessary to deepen the understanding of roles of these subjects, expand OS Spaces Discussion and join efforts in the fight For the Effective Participation In the same decision-making processes.

**KEYWORDS** :democratic management, school management, rural education.

.

## 1.INTRODUÇÃO

Falar sobre gestão das escolas do campo não é tarefa fácil. Requer, no mínimo, compreender o processo histórico que envolve a educação, assim como suas atuais perspectivas. Quando se passou a usar a expressão “escola *campo* e não mais a escola *rural*,” tentando explicitar a importância de abordar o conjunto de pessoas que vivem no campo, incluindo camponeses, quilombolas, nações indígenas, entre outros, foi criada a necessidade de se pensar uma escola voltada para essa população e não mais simples adaptações metodológicas da cidade ao campo.

As políticas públicas que comecem a surgir em nível nacional e estadual, com o intuito de melhorar a educação que deve ser desenvolvida no meio rural, ainda são elaboradas sem levar em consideração a realidade dos sujeitos que ali vivem, apesar da Lei de Diretrizes e Bases da Educação(LDB) pautar no seu Art. 28, sobre as adaptações necessárias na oferta de Educação Básica para a população rural.

Segundo Silva(2002) essas questões são importantes para serem enfocadas e debatidas, porque demonstram a relevância de estarmos afirmando que o “campo está vivo”, que nele existem crianças, adolescentes, jovens e adultos com suas culturas, conhecimentos e identidades que vem sendo silenciados ao longo de nossa história.

Nesse sentido, há uma renovação dos dispositivos e controles que garantem níveis mais altos de governabilidade. Em outras palavras, referimo-nos às relações de poder no sistema educativo da instituição escolar e ao caráter regular da sociedade no âmbito educacional, que pode ter a escola como uma articulador entre as metas e os objetivos alcançados no trato da aprendizagem de seus povos.

A gestão escolar é também responsável por estimular o ensino de qualidade, oferecer uma visão ampla do desenvolvimento da escola e, conseqüentemente, impulsionar seu desenvolvimento como um todo.

Deste modo podemos questionar: **como vem sendo desenvolvida a gestão da escola do campo?** Acreditamos que a gestão escolar democrática pode contribuir, efetivamente, para o processo de construção da cidadania emancipadora, do ato pedagógico, centrado no conhecimento interativo, interpessoal, participativo e democrático, uma vez que se compreende

gestão como um processo político administrativo contextualizado que organiza, orienta e viabiliza a prática social da educação, verdadeiramente, pública e com qualidade para todos.

Esse estudo tem por objetivos analisar o desenvolvimento da gestão na Escola Marino Eleotério do Nascimento, identificando e descrevendo seus desafios.

## 2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A gestão democrática e a educação

De acordo com Libâneo (2001),no que tange a organização da gestão escolar, há três formas de gerenciá-las, sendo a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa. A primeira delas baseia-se numa gestão hierarquizada que visa a racionalização do trabalho e prima pela eficiência dos serviços desenvolvidos pela equipe na escola. A perspectiva *autoestionária* baseia-se na responsabilidade coletiva dos sujeitos que compões a escola, mas propõe a ausência de uma direção centralizada e participação direta dos membros da instituição. Já a idéia de gestão democrática, ainda de acordo com o teórico, "baseia-se entre a direção e a participação do pessoal da escola" (2001). Nessa concepção as decisões são discutidas publicamente e conta com a participação de todos os sujeitos da escola no regime de representação. Tais perspectivas de organização escolar podem ser percebidas nas escolas do campo e nas da cidade.

A escola do campo tem um espaço geográfico, físico, diferente da escola urbana o que demanda um espaço pedagógico diferenciado. Esta discussão sobre uma educação diferenciada para as escolas do campo começou a entrar em pauta no bojo dos movimentos sociais, mais precisamente com o Movimento Sem Terra (MST). O MST, em parceria com outras entidades e movimentos organizou,o I Encontro Nacional de Educadores e Educadoras da Reforma Agrária, em julho de 1997, cujo objetivo foi discutir a educação que surgiu nos acampamentos e assentamentos e que no decorrer do processo da discussão, foi chamada de “Educação do Campo” e assim estendida para toda população que vive do e no campo (DOURADO , CORTEZ, 1998, p. 7-97). O formato dessa nova educação, leva em conta a cultura, as características, as necessidades e os sonhos dos que vivem no campo.

Uma educação pensada nessas proporções enfrenta com certeza vários desafios pedagógicos, políticos e culturais. As Gestões democráticas, compartilhada e participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática. Acredita-se que a gestão democrática da escola pública no/do campo, permite a elevação da qualidade do processo educativo que acontece no espaço escolar, porém é preciso considerar que o Estado muitas vezes desempenha a coerção sendo omissos em sua tarefa

de no espaço da escola pública possibilitar a educação de boa qualidade, conforme alerta Paro (2000).

A educação do campo se preocupa com um projeto maior, que é um projeto de uma nova sociedade, mais justa e igualitária. Voltado para dentro da escola do campo, que é o espaço, onde este artigo vai estar enfocado, mais precisamente, o processo de Gestão dessas escolas.

No âmbito do processo pedagógico, a escola do campo tem tido muitas dificuldades. Os profissionais da educação formados dentro de uma educação bancária, têm tido dificuldades de colocar em prática a proposta educacional da Educação do campo e quando o assunto é gestão escolar a dificuldade ainda é maior. O termo gestão democrática, muitas vezes é comparado com sendo administração empresarial, ou seja, aparecendo como uma ferramenta capaz de gerar resultados (Rosa, 2008). Esta administração compreendida em seu sentido mais geral e abstrato “é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados,” (PARO, 2000, p.72). Administração esta, que em Paro compreende ser um componente administrativo das práticas escolares dentro da gestão democrática da escola.

A gestão democrática tal como se conhece hoje é incluída como princípio na atual Constituição Federal do Brasil (1988, Art. 206) tendo como objetivo organizar o ensino de qualidade com a participação da sociedade civil. Tem bases legais também na Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional, 9.394/1996 em seu artigo 14, quando estabelece que

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: **I** - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; **II** - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB 9.394/96).

Esse princípios exigem autonomia da escola. No entanto, observamos que na realidade concreta da escola pública, ter autonomia efetiva para fazer acontecer a gestão democrática, com a participação da comunidade nas tomadas de decisões, é um processo a ser conquistado, havendo exigências burocráticas que muitas vezes inviabilizam que esta gestão se efetive. E também salta aos olhos e aos ouvidos de quem vê, vive e escuta a escola pública o quão perdida está quanto a sua finalidade. É tempo de a escola repensar as atividade-meio e atividades-fim, pois “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta.” (PARO, 2000, p.18).

A atuação pedagógica da escola precisa perpassar esta realidade. Isto também nos diz o 1º artigo da LDB (9.394/96): A educação é o conjunto de processos formadores que passam pelo trabalho, pela família, pela escola, pelo movimento social, e acrescenta: “Toda educação escolar terá de vincular-se ao mundo do trabalho e a prática social”. Estando aí a marca da luta não só do trabalhador do campo como também do trabalhador em Educação do Campo.

A Constituição Federal/88 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares. Enquanto lei complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 2º da Constituição Federal, ela dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática.

De forma articulada à discussão da democratização da gestão escolar é fundamental recuperarmos, nos textos legais – sobretudo na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) e no PNE – o respaldo para a implementação de processos de gestão nos sistemas de ensino e, particularmente, nas unidades escolares.

Entendemos, portanto, que a democratização dos sistemas de ensino e da escola exigem aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão de todos os sujeitos da comunidade escolar. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino, sejam: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola

No que tange a gestão da escola pública, trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB/ CEAD, 2004).

A gestão democrática tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, visando a garantir processos coletivos de participação e decisão. Apesar da

superficialidade com que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) trata da questão da gestão da educação, ao determinar os princípios que devem reger o ensino, indica que um deles é a gestão democrática. Mais adiante (art. 14), a referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, além da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

A construção da gestão democrática implica luta pela garantia da autonomia da unidade escolar, participação efetiva nos processos de tomada de decisão, incluindo a implementação de processos colegiados nas escolas, e, ainda, financiamento pelo poder público, entre outros.

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo (Conselho escolar, conselho de classe, grêmio estudantil etc), bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

A idéia básica é a da gestão como um processo de idas e vindas, construído por meio da articulação entre os diferentes atores, que vão tecendo a feição que esse processo vai assumindo.

A gestão democrática é a expressão de um aprendizado de participação pautado pelo dissenso, pela convivência e pelo respeito às diferenças, em prol do estabelecimento de espaços de discussão e deliberação coletivos. Portanto, mais do que um desafio, a gestão democrática se coloca na Educação do Campo envolta nas mesmas dificuldades em que esta se encontra, e tentando vislumbrar um novo modo de ver e de pensar estas relações, nos colocamos como mais um sujeito desta realidade, incorporando os seus saberes e necessidades para podermos construir juntos, uma escola que tenha a “cara” da sua comunidade e a represente significativamente. Todas essas reflexões nos faz lembrar a discussão empreendida por Saviani (2008), Sobre que tipo de pedagogia atenderia às necessidades do povo e construiria uma escola melhor, as concepções de gestão e organização que as norteiam é fundamental. Esse modo, se quisermos tornar a escola um espaço formativo significativo para a formação dos sujeitos, devemos refletir, de maneira sistemática, sobre as diferentes práticas, as concepções que as norteiam, assim, compreenderemos a importância da organização dos espaços e tempos pedagógicos, das



dinâmicas de participação que envolvam todos e cada um na gestão e construção de uma educação de qualidade.

A educação escolar configura-se, portanto, em ato político e pedagógico na medida em que requer sempre uma tomada de posição. A ação educativa e, conseqüentemente, a política educacional em qualquer das suas feições não possuem apenas uma dimensão política, já que não há conhecimento, técnica ou tecnologias neutras, pois todos são expressões e formas conscientes, ou não, de engajamento das pessoas na sociedade.

A gestão democrática escolar segundo Paro deve estar alicerçada na participação da comunidade e esta deve acontecer na prática, pois “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta” (2002, p. 16). Sabemos que este processo é muito lento e possui muitas barreiras para serem derrubadas e se constituir como projeto, mas é preciso força de vontade dos sujeitos que estão presentes na escola devem se dispor a enfrentar os desafios e transformar a escola num espaço na qual todos possam participar. Sob essa perspectiva pode-se perceber que a gestão democrática tem embasamento legal para se constituir dentro da escola.

### **3.Gestão escolar do campo**

Para Lück, (2005, p.17), "o conceito de gestão é um processo de busca, conquista, disputa e/ou diálogo e socialização do controle, está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva". A gestão da escola sob essa nova perspectiva surge como orientação e liderança competente ser exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas educacionais e o Projeto Político Pedagógico das escolas.

A gestão escolar vai além do sentido de administrar as pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de decisão diante dos objetivos sociais e políticos de uma escola. A escola, ao cumprir sua função social influi na formação da personalidade humana e não é possível estruturá-la para o cumprimento da sua função social, sem levar em consideração objetivos políticos e pedagógicos.

O gestor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega responsabilidades decorrentes das decisões dos membros da equipe escolar, presta contas e submete à avaliação do grupo o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. Essa dimensão associa-se ao desenvolvimento do trabalho no sentido de buscar parcerias, articular a comunidade escolar na representatividade dos conselhos escolares, nas ações que envolvem o trabalho no cotidiano escolar, trazendo a comunidade exterior para o interior da escola, ou seja, abrir as portas do espaço educacional para que toda a comunidade possa usufruir e participar das decisões decorrentes daquele ambiente educacional.

A Gestão escolar da educação do campo deve compreender que os sujeitos possuem história, participam de lutas sociais, sonham, têm nomes e rostos, lembranças, gêneros, raças e etnias diferenciadas. Cada sujeito individual e coletivamente se forma na relação de pertença à terra e nas formas de organização solidária.

Um olhar atento para os sujeitos do campo, somos capazes de entender os aspectos rotineiros, as relevâncias, os conflitos, os rituais, bem como a delimitação dos espaços tanto público como o privado.

A gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas” (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p.147).

Esta é uma tentativa de compreender a gestão escolar não como ela pode ou deve ser, mas como ela demonstra ser, considerando sobre o que ela recai e com quais objetivos opera. Sem considerarmos a realidade, as particularidades das escolas do campo não há como administrá-las. É nesse sentido que Motta (1986) declara

A gestão é a execução da política, através da qual a política opera e o poder se realiza. Não é possível separar a administração do governo, como é impossível separar a prática da teoria. A oposição tradicional entre direito constitucional e direito administrativo, ciência política e ciência administrativa, política e administração procura mostrar um mundo onde a execução está absolutamente separada da decisão, em nível dos que exercem o poder. Essa representação que busca neutralizar a administração é desmentida todos os dias na real relação de dominação (MOTTA, 1986, p. 41).

Desse modo, uma gestão da escola do campo requer esse olhar atento ao "chão em que pisamos", a realidade vivenciada pelos sujeitos nesse mundo chamado Escola.

#### 4.METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida nesse estudo caracteriza-se como de campo e descritiva com abordagem qualitativa para análise dos dados. Isto propiciou a descrição de teorias e conceitos consolidados em obras congêneres sobre a temática estudada, a gestão escolar da educação do campo.

O estudo aconteceu da Escola Municipal de Ensino Fundamental Marino Eleóterio do Nascimento, localizada na cidade de Conde/PB. Como instrumentos para construção dos dados foi utilizado um questionário, que apresentou os seguintes itens de interesse da pesquisa: identificação dos participantes, idade, gênero, escolaridade, local de habitação e a realização de entrevistas, gravadas em áudio e imagens, com a gestora, professoras, funcionário e representantes de alunos.

As entrevistas foram pautadas nas questões apresentadas no quadro:

Participante	Questionamento
Gestora	<p>Há quanto tempo a senhora exerce a função de gestora, nesta escola?</p> <p>Como a senhora se tornou gestora desta Escola?</p> <p>Como é sua relação com o gestor-município?</p> <p>Como é sua relação com suas professoras?</p> <p>Como é sua relação com os alunos?</p> <p>Como é sua relação com a família?</p> <p>Qual é o papel da Secretaria de Educação Municipal na gestão da Escola?</p> <p>A Sra. considera a gestão desta escola democrática? Por quê?</p> <p>De que forma foi elaborado o PPP da Escola?</p> <p>Quem participou?</p> <p>O que a Sra. mudaria na gestão?</p>

Quadro I – Questionário realizado com o gestor

<p>Como é sua relação com a gestora desta escola?</p>	<p>Há quanto tempo a senhora atua como professora nesta escola?</p> <p>Como é seu contrato de professora no município?(concursado/prestadora de serviço?)</p> <p>Qual o ano que a senhora ensina?</p> <p>Quantos alunos têm em sua sala de aula?</p> <p>O que a senhora pensa sobre a gestão desta escola?</p> <p>Como é sua relação com os alunos? Professor</p> <p>Qual é o papel da Secretaria de Educação Municipal na gestão da Escola?</p> <p>A Sra. considera a gestão desta escola democrática? Por quê?</p> <p>De que forma foi elaborado o PPP da Escola?</p> <p>A senhora participou? Quem mais participou?</p> <p>O que a Sra. mudaria na gestão?</p>
---	---

Quadro II– Questionário realizado com o professor

<p>Aluno</p>	<p>O que você mais gosta na escola?</p> <p>Sua mãe participa da escola?</p> <p>Como você participa dos eventos da escola?</p> <p>Sempre há reuniões com os pais?</p>
--------------	--

Quadro III – Questionário realizado com o aluno

As entrevistas foram realizadas individualmente, sendo as falas registradas por meio de multimídia. Cada fala foi analisada, individualmente, com base na literatura e normativas

vigentes. Portanto, os dados construídos foram transcritos e agrupados em tabelas e quadros do Microsoft Office Word para compor e ilustrar os resultados encontrados durante o estudo.

#### **4.1 De olho no campo de pesquisa**

A escola disponibiliza à comunidade quatro professoras, sendo duas pela manhã e duas à tarde. Dispõe de apenas duas salas de aula, as quais funcionam o 2º e o 3º anos, no período vespertino e a tarde uma sala multisseriada com o 4º e 1º anos e, na outra, uma turma de 5º ano. No período noturno é oferecido a Educação de Jovens e Adultos–EJAdo 1º ao 4º anos.

A escola recebe alunos de várias comunidades da região. Em visita a instituição percebemos que as aulas são ministradas utilizando como recurso didático o quadro de giz,.



A figura 1. Fonte: Rejailza e Thaynara



A Figura 2Fonte: Rejailza e Thaynara



Figura 3 Fonte: Rejailza e Thaynara

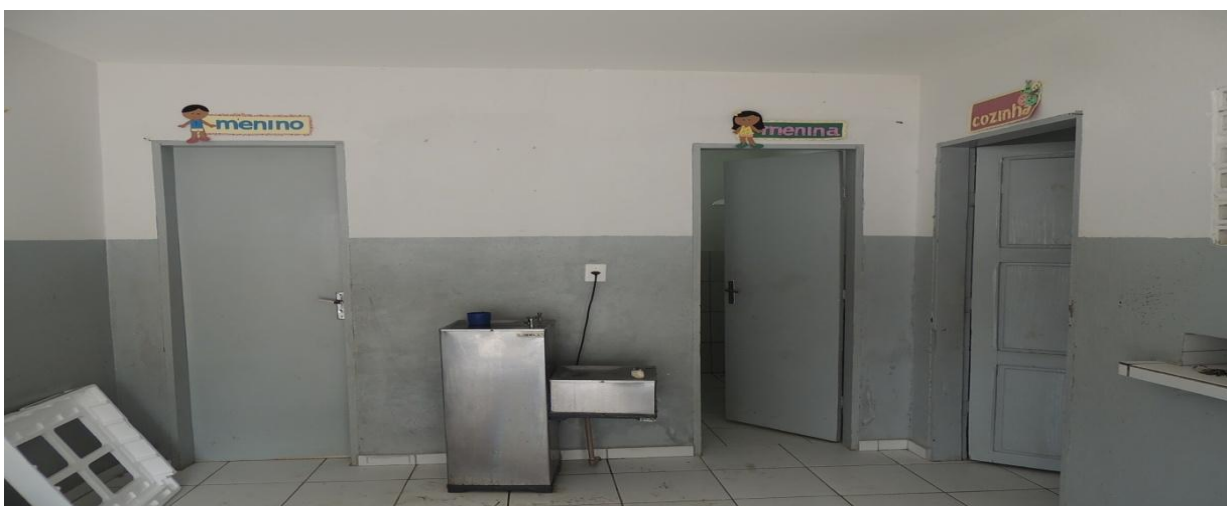


Figura 4 Fonte: Rejailza e Thaynara

Sala de aula do Programa mais educação, que infelizmente encontra-se desativada para suas funções, no momento por falta de recursos, apenas serve para guardar materiais que são usados pelos alunos e professores.



Figura 5 Fonte: Rejailza e Thaynara

Em momentos de visita à escola podemos perceber o zelo e o carinho da comunidade com essa escola. Diversos espaços apresentam uma escola feita para os alunos do campo, vimos isso nos livros dispostos, nos projetos (Horta), nos do "Mais Educação" e na disposição dos funcionários em nos atender. Aprendemos um pouco sobre nós mesmos, sobre essa escola e , sobretudo, as relações vividas entre aqueles que fazem a Marino Eleotério do Nascimento.



## 5.RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos resultados do estudo encontramos pontos positivos e negativo da gestão escolar. Por se tratar de uma escola de pequeno porte, deparamo-nos com uma simplicidade imensa de seus membros, mas de grande carisma e atenção, fomos muito bem recebidas tanto pelas as professoras como por parte da gestora e alunos.

A área onde a escola encontra-se localizada é extensa, com capacidade para ampliação, tornando-a um espaço próprio para o desenvolvimento de atividades pedagógicas e educativas, ou ainda, poder receber de forma mais confortável os alunos. Por outro lado, a gestora deixou claro que, infelizmente, a escola não dispõe de recursos suficientes, para que seja realizada tal ampliação. Nesse espaço funcionava uma horta e um parquinho com brinquedos do projeto "Mais Educação", mas infelizmente esse projeto encontra-se para do devido a falta de recursos.

### **A fala da gestora sobre a gestão da escola e as relações por ela vivenciadas na comunidade escolar.**

A gestora exerce a função de diretora na Escola há três anos, foi escolhida por indicação do poder público municipal. Para ela, a relação com o gestor do município entre outras são relações construtivas, uma relação boa. E com os professores, alunos e comunidade é da melhor forma possível, pois juntos fazem a gestão da escola, com a democracia.

Na fala da gestora ficou claro que ela conta com o apoio da Secretaria Municipal de Educação, do conselho escolar e da comunidade como um todo. As iniciativas da instituição devem ser realizadas em prol da aprendizagem dos alunos, e isso envolve uma série de itens indispensáveis como organização das salas, dos professores e do uso do espaço.

A gestora alega que o conselho escolar, uma instância colegiada, é cada vez mais atuante e parceiro nos processos de tomada de decisão. De acordo com a fala da gestora, a escola tem uma equipe colaborativa, com a qual a gestora pode se reunir com regularidade para discutir os problemas e buscar possíveis soluções. Para ela *"sempre pensar que tudo que se faz dentro da instituição serve para os alunos aprenderem"* (Gestora). Porque, afinal, a função da escola é essa: *"garantir as condições ideais de ensino para que isso ocorra da melhor forma"*.

O papel da Secretaria de Educação com a escola é ajudar, orientar o papel da educação na escola, supervisionando sua execução.

Para ela a gestão vivenciada na escola é democrática, porque os professores, alunos e comunidades/pais participam das tomadas das decisões. O Projeto Político Pedagógico-PPP da escola foi elaborado conforme as necessidades da comunidade, o mesmo foi elaborado pelo gestor, professores e pais.

Em um momento, perguntamos a gestora o que ela mudaria na gestão. Sua resposta foi de que mudaria a forma como os investimentos vindos pela Secretariada Educação, onde deveriam investir mais na educação, infra-estrutura da escola e em seus matérias escolares.

### **A fala das professoras sobre o tipo de gestão vivenciada na escola**

A construção de dados deu-se com duas professoras, uma do 3º ano e outra do 2º ano do Ensino Fundamental. A primeira atua na escola há quatro anos, sua contratação foi via concurso público e desde sempre ensina no terceiro ano do Ensino Fundamental. A professorado 2º ano atua na escola há sete anos.

No que tange a gestão da escola para essas duas professoras tudo é *"combinado" com a diretora junto os funcionários e pais, conversamos e damos nossas opiniões sobre as questões prioritárias da escola para tomarmos nossas decisões.*

A relação com os alunos é a melhor possível, eles têm vontade de aprender e estão sempre participando das atividades. A relação com a gestora e outros funcionários da escola, é uma das melhores, pois trabalham em conjunto para o bem da escola e dos estudantes.

O papel da Secretaria da Educação Municipal, além de supervisionar o nosso trabalho e a execução do mesmo, é dar suporte para que ele possa ser feito. A gestão da escola é democrática, pois tem a participação de todos da escola, funcionários, alunos e pais.

O PPP foi elaborado conforme a necessidade da escola, com a participação dos funcionários e pais. Sobre o que mudaria na gestão, assim ela se pronunciou *"Não mudaria nada na gestão escolar"*.

### **A fala dos alunos sobre a gestão da escola**

Para compor esses dados de pesquisa entrevistamos cinco alunos de uma sala de 3º ano do Ensino Fundamental. Inicialmente, em grupo fomos discutindo o conceito de gestão democrática, a participação dos sujeitos nos processos de tomada de decisão e como deve ser a escola em sua estrutura organizacional. Tão logo os alunos compreenderam tal perspectiva, passamos a fazer algumas perguntas que nos trouxeram elementos de como vem sendo desenvolvida a gestão da Escola, a partir de suas falas.

No geral todos os alunos afirmaram que *"Gostam das aulas, e dos colegas, de fazerem trabalhos individuais e em grupo"*. Sobre a participação de seus pais nas reuniões escolares, eles afirmaram que suas mães são as que mais participam dos eventos que acontecem na escola. Sobre o fato de ser consideradas suas opiniões a respeito das decisões da escola, assim eles se manifestaram: *"Algumas coisas a nossa diretora pergunta a nós, a tia também pergunta, outras não. Tem coisa que nós não sabemos"...*

A fala dos alunos traz em seu contexto uma participação, ainda que tímida, nos processos de tomadas de decisão da escola. Aponta a necessidade de se discutir com o alunado o que significa a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e especialmente a autonomia da escola.

### **A fala dos funcionários sobre a gestão da escola**

Ao perguntarmos sobre suas participações nos processos decisórios, os funcionários afirmaram *"Aqui tudo é combinado, a gestora faz reunião com todos e combina as decisões tomadas, somos uma equipe"*. Um delas ainda acrescentou *"oferecemos merenda, e fazemos a limpeza, tudo para o bem da escola"*.

Analisando a fala destes sujeitos, entendemos o grau de parceria e cumplicidade entre a equipe pedagógica e de apoio, entretanto, a fala dos alunos faz-nos pensar por outro ângulo. Como dizer que a gestão é democrática se há uma tímida participação dos alunos? O que dizer do fato *"alguma coisa a tia pergunta a nós, a tia também pergunta, outras não"*? Talvez a ideia de escola democrática esteja sendo construída na Escola Eleotério Marino, com muito empenho, porém, ao nosso ver, falta uma compreensão do que de fato pode-se entender por gestão

democrática, aquela em que deve haver a efetiva participação de TODOS nos processos de tomada de decisão.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de campo possibilitou oportunidades de aproximação não só com o objeto de estudo, mas também a possibilidade de construir conhecimentos a partir da realidade da gestão numa escola do campo.

Percebemos que a escola Marino Eleotério do Nascimento apresenta um ambiente calmo e arejado para os educando. Mergulhar no ensino que as escolas do campo possuem é um verdadeiro horizonte de saberes inseridos no processo educativo.

A instituição de mecanismos de participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões administrativas, pedagógicas e financeiras foi algo notável e em momento algum foi possível ver relações autoritárias de poder, individualismo, o que contribui para uma fluidez das relações vivenciadas pelos sujeitos da escola.

Uma gestão marcada pela participação da comunidade escolar, quando se institui a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar pelo cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais. Isso nos faz afirmar que todos os sujeitos envolvidos na Escola Eleotério Marino, ainda que timidamente, participam do processo de tomada de decisão, sejam em seus aspectos técnicos, pedagógicos e financeiros, pois sentimos o cumprimento e empenho de suas funções. Destacamos a necessidade de se discutir com todos eles o que de fato caracteriza a gestão democrática.

É preciso achar um novo caminho, que corresponde aos anseios de uma educação que já não aceita as arbitrariedades da educação passada. Não é possível negar que a sociedade passou por várias mudanças do século passado ao atual. E se a sociedade muda o veículo que educa, essa mesma sociedade tem que acompanhar essas mudanças, onde a educação do campo tem apresentado propostas novas. Isso na concepção de Silva (2001, p.124 ) traduz-se numa "escola viva que acompanha as mudanças sem perder a identidade camponesa".

Nessa escola, identificamos uma gestão democrática por envolver seus sujeitos nos processos decisórios, na busca de um objetivos comuns. No entanto, sabe-se que nas instituições, muitas vezes, há movimentos contrários ao trabalho democrático, com pessoas que ainda primam por uma gestão tradicional, um trabalho individualizado. E isso acontece com maior frequência do que se pode imaginar. Não foi o caso da Escola pesquisada, porém entendemos que há

necessidade de se aprofundar a compreensão de papéis destes sujeitos, ampliar os espaços de discussão e unir esforços na luta por uma efetiva participação dos mesmos nos processos de tomada de decisão. Some-se a isso a necessidade de se discutir melhor conceitos de participação e autonomia dos sujeitos nos processos decisórios, o que certamente pode ser trabalhado a partir do próprio Projeto Pedagógico da escola como também nas atividades curriculares dos educandos.

## REFERÊNCIAS

- ARROYO, Miguel G. “**A Educação Básica e o Movimento Social do Campo**”. In  
ARROYO, Miguel. **A escola do campo e a pesquisa do campo: metas**. In: MOLINA,  
BRANDÃO, Carlos Rodrigues. “**Pesquisar – Participar**”. In: Pesquisa Participante  
BRASIL. CNE. Diretrizes Operacionais para a Educação Básica das Escolas do Campo. (Parecer  
n.º 36/2001 e Resolução 01/2002 do Conselho Nacional da Educação) Brasília: 2002.  
CALDART, Roseli S.; MOLINA, Mônica C. (Orgs). Por uma educação do campo  
CARTILHA. **Educação do Campo e Metodologia Participativa** - Contag/ Maria do Socorro  
Silva. Brasília /DF, 2002.
- Editorial, 19 CARTILHA. **Educação do Campo e Metodologia Participativa** - Contag/ Maria  
do Socorro Silva. Brasília /DF, 2002, p.12
- FERREIRA, SyriaCarapeto Ferreira (org.). **A gestão da educação na sociedade mundializada:  
por uma nova cidadania**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido** . 42ª Ed. Editora paz e Terra: Rio de Janeiro, 2005
- Gatti, B.A. **A construção da pesquisa em educação no Brasil**, Editora Plano, 200 do  
atendimento feito nas escolas públicas do campo, e contribuindo nas reformulações
- GIANCATERINO, Roberto. Supervisão Escolar e Gestão Democrática .
- GRACINDO, Regina Vinhaes. Conselho Escolar e Educação do Campo. Brasília: Secad.MEC,  
2006.
- LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José  
Carlos. Organização e  
Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LIMA, Francisca Alexandre. **Gestão Educacional: aspectos teóricos e práticos nos municípios  
de Bananeiras e João Pessoa**. ENEX, 2010.
- Mônica (Org.). **Educação do campo e pesquisa: questões para reflexão**. Brasília, DF: MDA,  
2006.
- Paro Vitor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática**. Fev 1987.
- PARO, Vitor. Gestão democrática da escola publica. São Paulo: atica,  
1997. São Paulo: Editora Brasileira, 1982, p. 9-16.
- \_\_\_\_ **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**, 2ª edição. São  
Paulo: Cortez, 2002.